

学校编码: 10384

学号: X200415342



分类号 \_\_\_\_\_ 密级 \_\_\_\_\_

UDC \_\_\_\_\_

廈門大學

碩 士 學 位 論 文

# 3G 背景下的廈門移動網絡運營戰略研究

Operation Strategy Study for Xiamen Mobile Network in the  
Context of 3G

陳 峰

指導教師姓名: 孟林明 副教授

專 業 名 稱: 工商管理 (MBA)

論文提交時間: 2009 年 10 月

論文答辯日期: 2009 年 11 月

學位授予日期: 年 月

答辯委員會主席: \_\_\_\_\_

評 閱 人: \_\_\_\_\_

2009 年 10 月

3G 背景下的廈門移動網絡運營戰略研究

陳 峰

指導教師: 孟林明 副教授

廈門大學

厦门大学博硕士论文摘要库

# 厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为( )课题(组)的研究成果,获得( )课题(组)经费或实验室的资助,在( )实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学博士论文摘要库

# 厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

- （        ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，  
于        年        月        日解密，解密后适用上述授权。
- （ ☒ ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年        月        日

厦门大学博硕士论文摘要库

## 论文摘要

中国电信业已完成重组，3G 牌照也已发放，国内电信业呈现三足鼎立和运营商全业务经营的竞争局面。在这样的历史背景下，本文研究厦门移动公司网络运营战略，旨在分析新的竞争格局下，厦门移动如何秉持中国移动的竞争策略，结合自身的优劣势，制定符合厦门移动发展的网络运营战略，以保证企业整体运营战略的成功，继续保持市场领导者地位。希望通过本文的研究，能对厦门移动的网络运营提供积极的建议和意见，同时，能对其他移动公司如何迎接 3G 时代的挑战具有一定的借鉴意义。

本文简要介绍了中国移动公司及厦门移动公司的概况以及 3G 背景下的中国电信行业的重组格局，分析了在此背景下，3G 标准对网络运营的影响、网络运营与企业战略的关系，提出厦门移动网络运营战略的研究意义。并运用相关战略管理理论及分析工具，从宏观经济、行业政策、技术和竞争环境及网络运营现状方面等，对厦门移动网络运营的内外外部环境及优劣势进行深入分析，结合中国移动公司的战略目标、以及市场发展现状和网络现状，借鉴世界 3G 发达国家的网络运营经验，从而确定其发展的战略目标及策略，指出厦门移动网络运营的差异化战略，并从组织架构、技术支撑、网络提升、投资策略、人才建设、运维流程等全方位制定相应的战略实施方案，对厦门移动目前存在的不足之处及其调整提出积极意见，并对 3G 背景下的产业链发展进行前瞻性的思考和探讨。

**关键词：**3G；厦门移动；网络运营

厦门大学博士论文摘要库



## **Abstract**

The telecom restructuring in China has been completed and 3G licenses have also been released. Three major operators for domestic telecommunications have been formed, with the full business competition. This paper investigates the operation strategy for Xiamen Mobile network in such historical background, analyzing how Xiamen Mobile may uphold the competitive policy of China Mobile and develop the network operation strategy based on its own strengths and weaknesses in the new landscape to ensure the success of its overall operation strategies and continuance of its market leadership. We hope that the study presented in this paper can provide positive suggestions and comments for Xiamen mobile network operation. Also, we hope that our study will be a significant reference for other mobile companies to meet the challenges of 3G

Firstly, an overview of China Mobile and Xiamen Mobile is described in this paper. Secondly, the restructuring pattern of China telecom industry in the context of 3G is briefly introduced. Also, the impact of 3G standards on network operation as well as relationship between network operation and corporate strategy are analyzed. Then, the significance of strategy investigation for Xiamen mobile network operation is presented. Moreover, the related strategic management theories and analysis tools are applied to analyze in depth the internal and external environment as well as strengths and weaknesses of Xiamen mobile network operation in terms of the macro-economic, industry policy, technology and competition environment, the status of network operation. Based on the status of network and market development as well as experience of 3G network operation in developed countries all over the world, the strategic objective and strategy of development are clarified to determine the differentiation strategy for Xiamen mobile network operation. All-round implementation of the strategy is correspondingly programmed to involve organization structure, technical support, network promotion, investment strategies,

personnel development, operation and maintenance processes. Positive comments concerning the defects and improvements of Xiamen mobile are made. Finally, the industry chain development in the context of 3G is considered and discussed.

**Keywords:** 3G; Xiamen Mobile; Network Operators

厦门大学博士论文摘要库

# 目 录

<b>第一章</b>	<b>绪论</b>	<b>1</b>
第一节	背景介绍	1
第二节	厦门移动网络发展战略研究意义与论文架构	3
<b>第二章</b>	<b>论文相关理论</b>	<b>9</b>
第一节	企业战略管理理论概述	9
第二节	迈克尔·波特竞争战略理论简介	11
第三节	SWOT 分析方法	12
<b>第三章</b>	<b>厦门移动网络运营的外部环境</b>	<b>14</b>
第一节	行业政策环境与技术环境	14
第二节	厦门电信行业竞争环境分析	18
第三节	日韩 3G 网络运营经验	24
<b>第四章</b>	<b>厦门移动网络运营内部环境分析</b>	<b>27</b>
第一节	厦门移动在 3G 背景下的发展战略	27
第二节	厦门移动网络运营情况分析	29
<b>第五章</b>	<b>厦门移动网络运营战略</b>	<b>37</b>
第一节	厦门移动 SWOT 分析	37
第二节	厦门移动网络运营的战略选择	40
第三节	差异化战略	41
<b>第六章</b>	<b>厦门移动网络运营战略的实施方案</b>	<b>44</b>
第一节	组织结构及流程改进	44
第二节	技术与网络提升	46

第三节 投资策略.....	51
第四节 人才策略.....	52
第五节 运维体系策略.....	54
<b>结 论.....</b>	<b>56</b>
<b>参考文献.....</b>	<b>57</b>
<b>致 谢.....</b>	<b>59</b>

## Contents

<b>Chapter 1</b>	<b>Introduction</b>	<b>1</b>
Section 1	China Telecom Industry Background	1
Section 2	Significance and Framework of Strategy Investigation for Xiamen Mobile Network Development.	3
<b>Chapter 2</b>	<b>Related Theories</b>	<b>9</b>
Section 1	Overview of Strategic Management Theories	9
Section 2	Introduction to Theory of Michael Porter's Competitive Strategy	11
Section 3	SWOT analysis	12
<b>Chapter 3</b>	<b>The External Environment of Xiamen Mobile Network Operation</b>	<b>14</b>
Section 1	Industry Policy and Technical Environment.	14
Section 2	Analysis of the Competitive Environment among Telecommunications Industries in Xiamen.	18
Section 3	Experience of 3G Network Operations in Japan and South Korea	24
<b>Chapter 4</b>	<b>The Internal Environment of Xiamen Mobile Network Operation</b>	<b>27</b>
Section 1	The Development Strategy of Xiamen Mobile in the Context of 3G	27
Section 2	Analysis of Mobile Network Operation in Xiamen	29
<b>Chapter 5</b>	<b>Operation Strategy of Xiamen Mobile Network</b>	<b>37</b>
Section 1	SWOT Analysis of Xiamen Mobile.	37
Section 2	Choice on Strategy of Xiamen Mobile Network Operation	40
Section 3	Differentiation Strategy	41
<b>Chapter 6</b>	<b>Implementation Program of Xiamen Mobile Network Operation Strategy</b>	<b>44</b>
Section 1	Organizational Structure and Process Improvement	44
Section 2	Technology and Network Upgrading	46
Section 3	Investment Strategy	51
Section 4	Talent Strategy.	52
Section 5	Operation and Maintenance System Strategy	54
<b>Chapter 7</b>	<b>Conclusion</b>	<b>56</b>
	<b>References</b>	<b>57</b>
	<b>Acknowledgement</b>	<b>59</b>

厦门大学博硕士论文摘要库

## 第一章 绪论

### 第一节 背景介绍

#### 一、中国电信行业背景简介

中国通信产业的发展对全球的通信发展产生了重要的影响，2002 年中国建成了世界上规模最大的固定电话网和移动通信网络。1994 年起，中国电信产业开始了真正意义上的竞争。首先是中国联通公司的成立，其次是 1998 年大刀阔斧的电信体制改革，2001 年中国电信公司再度南北拆分重组，中国电信市场形成了中国移动、中国电信、中国网通、中国联通、中国铁通五大主流电信运营商以及中国卫通的运营格局。其中移动、电信、网通、联通占据了中国通信市场的主要份额，移动通信市场形成中国移动通信和中国联通公司双寡头垄断的局面。为打破垄断，均衡运营商的竞争实力，2008 年 5 月 24 日国家对电信行业再次宣布重组，即中国电信收购中国联通 CDMA 网（包括资产和用户），中国联通与中国网通合并，中国卫通的基础电信业务并入中国电信，中国铁通并入中国移动。伴随重组方案的实施，3G 牌照的发放又将电信市场引入新一轮竞争。面对 3G 业务的竞争以及目前的全业务竞争，各家电信企业持续发展的难度和压力不断加大。谁将成为 3G 的制胜标准，谁能成为重组后中国电信行业的领导者，将使运营商之间的竞争更趋白热化和纵深化。

#### 二、中国移动公司简介

中国移动通信集团公司(以下简称“中国移动”)是根据国家关于电信体制改革的部署和要求，在原中国电信移动通信资产总体剥离的基础上组建的国有重要骨干企业，于 2000 年 4 月 20 日成立。集团公司注册资本为 518 亿元人民币，资产规模超过 4000 亿元。中国移动全资拥有中国移动(香港)集团有限公司，由其控股的中国移动(香港)有限公司在国内 31 个省(自治区、直辖市)设立全资子公司，并在香港和纽约上市。中国移动以成为“移动信息专家”为使命，以“正德厚生，臻于至善”为企业文化，经过十多年的建设和发展，已成为世界

上网络规模最大，用户数量最多的全球第一移动运营商。中国移动经营的品牌有“全球通”、“动感地带”和“大众卡”三大品牌，2006 年 4 月，中国移动在英国《金融时报》联合跨国品牌调研及咨询公司公布的“全球最强势 100 品牌”中，力压沃尔玛、IBM、丰田等品牌，以 392 亿美元的品牌价值高居第四名，在全球电信企业中排名第一。2008 年，中国移动用户数量达 4.57 亿，营业额 4,123.43 亿元，净利润 1,127.93 亿元<sup>1</sup>，连续 8 年入选《财富》杂志世界 500 强<sup>2</sup>，成为北京 2008 年奥运会合作伙伴。

在中国移动通信市场的竞争中，中国移动公司始终保持快速良性发展势头，跻身世界一流通信企业的行列。在全球移动运营商中，中国移动已成为一个网络规模最大、客户规模最大，具有国际影响力和竞争力的企业集团。在国内通信企业中，中国移动创造多个第一：提供通信服务的地域和人口数量第一；第一个在境外挂牌上市，第一个实现了主营业务资产整体上市，市值最大的中国公司；第一个建设移动智能网，推出预付费业务；第一个成功在海外开展移动网络建设、开展移动通信运营的国内电信企业；第一个开展客户品牌塑造；第一个推出“开放、合作、共赢”的产业价值链商业合作模式的通信企业。步入 3G 和全业务竞争时代，中国移动如何运用网络优势，继续保持目前良好的盈利能力，继续保持目前的诸多第一，引领中国移动通信行业的发展，是摆在中国移动面前的主要课题。

### 三、厦门移动公司简介

作为本文主体的中国移动通信集团厦门有限公司（以下简称“厦门移动”）于 1999 年 8 月 1 日从中国电信厦门分公司分家，是福建移动通信公司全资子公司之一。厦门移动公司经过几年持续、快速增长，到 2008 年底用户规模已达 240 万，业务收入达到 22 亿元，经营网点已完成全区的密集布局，共拥有 50 多个自有营业厅、500 多个自助终端、600 多个移动代办点，占有 68% 的市场份额<sup>3</sup>，客户满意度在同业持续名列前茅。在客户服务上采用针对大客户、重要客户实行上门服务、亲情化服务等差异化服务思路，成立了涵盖多个行业的 VIP 俱乐部，大部分行业的 VIP 协作商家，提高大客户享有的增值服务。在业务功

<sup>1</sup> 出自 2008 年《中国移动公司年报》

<sup>2</sup> 2009 年最新排名第 99 位

<sup>3</sup> 数据来源于企业内部数据整理所得



Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to [etd@xmu.edu.cn](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库